

**УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

**Кафедра “Економіка, організація і управління
підприємством”**

В.О. Мельник, І.Л. Плєтнікова

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ,
ВИБІР ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ**

Конспект лекцій

з дисципліни

“СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА”

Частина 2

Харків 2006

Мельник В.О., Плетникова І.Л. Формування стратегічних альтернатив, вибір та реалізація стратегії: Конспект лекцій з дисципліни “Стратегія підприємства”. – Харків: УкрДАЗТ, 2006. – Ч.2. – 45 с.

Даний конспект лекцій розкриває змістовний модуль дисципліни “Стратегія підприємства” на тему “Формування стратегічних альтернатив, вибір та реалізація стратегії”. Наведено характеристику основних стратегій підприємства (корпоративної, ділової, функціональної) та їх альтернатив, а також методи їх визначення; характеристику стратегій міжнародної діяльності сучасних підприємств; методологію вибору стратегії діяльності серед стратегічних альтернатив, оцінки обраної стратегії та контролю за її реалізацією. Даний конспект лекцій також може бути використаний при написанні дипломної роботи за відповідною тематикою.

Рекомендується для студентів спеціальності “Економіка підприємства” всіх форм навчання.

Іл. 6, табл. 4, бібліогр.: 12 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри “Економіка, організація та управління підприємством” 27 жовтня 2006 р., протокол № 3.

Рецензент

доц. О.В. Громова

ЗМІСТ

6	Корпоративна стратегія підприємства	4
6.1	Загальна характеристика корпоративної стратегії та її різновидів	4
6.2	Стратегія інтеграційного зростання	5
6.3	Стратегія диверсифікації діяльності підприємства	7
7	Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства	9
7.1	Портфельний аналіз як інструмент стратегічного управління	9
7.2	Застосування матричних моделей у портфельному аналізі	11
8	Декомпонування корпоративної стратегії підприємства	21
8.1	Зміст ділової (конкурентної) стратегії підприємства	21
8.2	Вплив конкурентного середовища на формування стратегій конкурентоспроможності підприємства	23
8.3	Характеристика функціональних стратегій та їх взаємозв'язок	26
9	Стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	29
9.1	Типізація міжнародних стратегій підприємств	29
9.2	Порівняльна характеристика глобальної та багатонаціональної стратегій	31
10	Альтернативність у стратегічному виборі	33
10.1	Поняття стратегічних альтернатив та критерії вибору стратегії	33
10.2	Експертні методи у стратегічному виборі	36
11	Стратегічний контроль та оцінка виконання стратегії	38
11.1	Сутність та завдання стратегічного контролю	38
11.2	Методи оцінки виконання стратегії	42
	Список літератури	44

6 КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

6.1 Загальна характеристика корпоративної стратегії та її різновидів

Корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності. Корпоративна стратегія формується вищим керівництвом підприємства.

Дана стратегія повинна забезпечувати стійке економічне зростання і розвиток підприємства. При цьому поняття "зростання" та "розвиток", хоча і є взаємозалежними, але за своїм змістом можуть багато в чому не збігатися.

Зростання – це, в основному, збільшення розмірів підприємства та розширення обсягу виробництва (випуск продукції, величина продажів, чисельність персоналу та ін.).

Розвиток означає якісну зміну та відновлення господарської системи, підвищення ефективності її функціонування на основі вдосконалювання техніки, технології та організації праці в усіх структурних підрозділах і поліпшення якості продукції, що випускається.

До базових корпоративних стратегій, що відображають основні напрямки розвитку підприємства, належать:

1 **Стратегія зростання** – характерна для підприємств, які функціонують у галузях, що динамічно розвиваються (стадія зародження та зростання життєвого циклу підприємства). Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три альтернативних різновиди:

а) *стратегія інтенсивного зростання*, яка припускає безперервне збільшення обсягу виробництва продукції основної діяльності, що досягається завдяки відновленню основних фондів, підвищенню кваліфікації працівників, поліпшенню використання основних та оборотних фондів, удосконалюванню організації праці та виробництва. Дану стратегію використовують, коли ринковий попит на продукцію зростає та пропозиція ресурсів також зростає;

б) *стратегія інтеграційного зростання* припускає об'єднання або поглинання одних підприємств іншими, пов'язаними з їх діяльністю;

в) *стратегія диверсифікаційного зростання* припускає проникнення фірми в інші галузі виробництва. Стратегія диверсифікації використовується для того, щоб підприємство не було надто залежним від одного виду діяльності.

2 **Стратегія стабілізації** – це стратегія підприємств, бізнес яких досяг зрілості (стадія зрілості або стабілізації життєвого циклу підприємства). Підприємства прагнуть захистити досягнуті позиції від конкурентів, знизити витрати та ціни, знайти нові ринки збуту.

3 **Стратегія скорочення** припускає комплексні дії відносно поступового згортання бізнесу, що перейшов у заключну стадію життєвого циклу. До стратегій скорочення належать також стратегія "відсікання зайвого", стратегія переорієнтації, стратегія ліквідації, стратегія скорочення обсягів виробництва.

6.2 Стратегія інтеграційного зростання

Інтеграційне зростання підприємства здійснюється за двома основними напрямками:

1) *горизонтальна інтеграція* – поглинання або об'єднання з підприємствами-конкурентами, що виробляють аналогічну продукцію, з метою завоювання більшої частки ринку за рахунок частки ринку об'єднаної або поглиненої компанії;

2) *вертикальна інтеграція* – організація, об'єднання або поглинання підприємств, взаємозалежних технологічно (наближення до кінцевого споживача – пряма інтеграція або до постачальника – зворотна інтеграція, може бути також повна інтеграція – і до постачальника, і до споживача).

Вертикальна інтеграція має сенс тільки в тому випадку, якщо вона приводить до посилення конкурентної позиції фірми за рахунок скорочення витрат або посилення диференціації продукції основної діяльності.

Інтеграція "назад" (у напрямку до постачальників) дає істотні переваги, коли постачальники одержують значні прибутки і коли компоненти, сировина та матеріали, що поставляються, займають основну частину всієї собівартості кінцевого продукту підприємства. Дана інтеграція може також знизити залежність підприємства-виробника від постачальників найважливіших компонентів готової продукції або від підприємств, що надають певні послуги.

Інтеграція "уперед" (у напрямку до споживачів) у діяльність з розподілу товарів і проведення прямих продажів кінцевому користувачеві може дати зниження витрат і встановлення більш низьких цін для покупця за рахунок усунення дорогої традиційної мережі розподілу продукції.

Вертикальна інтеграція має і деякі істотні недоліки:

1) збільшує капіталовкладення в галузь, де працює підприємство, підвищуючи тим самим ризик, замість спрямування фінансових ресурсів в інші, більш дохідні галузі (вертикально інтегровані підприємства зацікавлені в захисті своїх інвестицій і прагнуть зберегти технології та виробничі потужності, навіть якщо вони застарівають);

2) інтеграція "назад" обмежує підприємство відносно волі вибору постачальників – може виявитися, що одержувати сировину ззовні дешевше (або результати з обслуговування різноманітних запитів одержувачів можуть бути нижче);

3) вертикальна інтеграція призводить до проблем, пов'язаних з балансуванням потужностей на кожному етапі в ланцюжку цінностей (критичний обсяг виробництва у кожній ланці може не відповідати потребам пов'язаної з нею ланки);

4) вертикальна інтеграція вимагає різних навичок і ділових здатностей (виробництво, оптова та роздрібна торгівля - різні сфери бізнесу з різними ключовими факторами успіху, навіть якщо товари одні й ті ж самі);

5) вертикальна інтеграція з виробниками частин і компонентів виробів може скоротити виробничу гнучкість компанії, збільшити час, необхідний для розробки нових моделей і впровадження їх на ринок (постійне переналагодження та переоснащення устаткування вимагають витрат і часу).

Таким чином, у стратегії вертикальної інтеграції можуть бути як сильні, так і слабкі сторони. Напрямок та масштаб інтеграції залежить від можливості поліпшення стратегічної позиції підприємства в напрямку зниження витрат; від впливу на капітальні витрати, гнучкість і швидкість відповідної реакції на зовнішні погрози; від здатності створити конкурентну перевагу.

6.3 Стратегія диверсифікації діяльності підприємства

Великим ризиком для підприємства у випадку концентрації на єдиному виді діяльності є зосередження всіх його зусиль на одному напрямку. Якщо галузь перебуває в стадії спаду, темпи зростання та обсяги прибутку підтримувати на колишньому рівні стає всі складніше. Зміни в потребах споживачів, технологічні нововведення або поява нових товарів-субститутів можуть істотно підірвати позиції підприємства або просто знищити його.

З цієї причини багато вузькоспеціалізованих підприємств усе більше звертаються до диверсифікації, коли їхній бізнес знаходиться на піку розвитку.

Диверсифікація переважно здійснюється за допомогою таких заходів:

- поглинання або злиття з підприємством, яке вже працює у новій галузі;
- створення власного нового підприємства "з нуля";
- створення спільного підприємства.

Однією з перешкод входження в нову галузь шляхом поглинання є проблема пошуку існуючого підприємства, що займає сильні позиції, у порівнянні з витратами на входження. Проте поглинання є найбільш прийнятним способом і має переваги у швидкості проникнення на ринок.

Найбільшою перешкодою при входженні в нову галузь шляхом створення нового підприємства є вартість подолання вхідних бар'єрів і необхідність витрат часу для того, щоб зайняти сильні та прибуткові конкурентні позиції.

Створення спільних підприємств дає корисний ефект, якщо:

- 1) ризиковано або неекономічно вести бізнес поодино;

2) об'єднання ресурсів декількох організацій створює структуру з більш значними конкурентними перевагами, необхідними для досягнення успіху (кожен партнер вносить у спільну справу те, чого немає в інших партнерів);

3) спільне підприємство з іноземним партнером надає можливість перебороти імпортні квоти, тарифи, національні, політичні інтереси та культурні бар'єри.

Існує два основних види диверсифікації:

1) диверсифікація у споріднені галузі;

2) диверсифікація у неспоріднені галузі.

Причиною виникнення першого виду диверсифікації є стратегічна перспектива, що приводить до появи додаткових конкурентних переваг, використання яких у результаті дає можливість збільшення прибутку. Сфери діяльності мають стратегічну перспективу, коли існує потенціал: 1) для реалізації економії на масштабах діяльності або зниження витрат, пов'язаних зі спільним використанням технологій, виробничих потужностей, збутової мережі або торговельної марки; 2) для передачі досвіду; 3) для додаткової диференціації.

Диверсифікація у неспоріднені галузі здійснюється в основному для одержання фінансових результатів і має такі переваги:

1) розподіл ризиків спільної діяльності між підприємствами, що входять у різні галузі;

2) можливість швидкого одержання віддачі прибутку (якщо підприємство, що купується, має великий потенціал можливостей або потребує підтримки більш сильного підприємства для реалізації прибуткових проектів).

Вибір даного виду диверсифікації буде вдалим, якщо керівництво підприємства має виняткові таланти в області управління такою організацією.

Література [1, 4, 10].

7 МАТРИЧНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

7.1 Портфельний аналіз як інструмент стратегічного управління

Корпоративний портфель підприємства (або господарський портфель) – це сукупність відносно самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу), що належать одному власникові (корпорації).

Портфельний аналіз – це інструмент стратегічного управління підприємством, за допомогою якого керівництво виявляє та оцінює свою господарську діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні її напрямки (структурні підрозділи) та скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти.

Портфельний аналіз призначений для вирішення таких проблем підприємства:

1 Узгодження стратегій окремих господарських підрозділів підприємства, забезпечення відповідності окремих стратегій загальному напрямку розвитку підприємства.

2 Розподіл ресурсів між господарськими підрозділами.

3 Забезпечення збалансованості корпоративного портфеля підприємства (тобто має бути забезпечено правильне сполучення підрозділів або продуктів, що потребують додаткового капіталу для забезпечення свого зростання (споживачі капіталу), з господарськими одиницями, що мають деякий надлишок капіталу (постачальники капіталу) див. рисунок 7.1).

4 Встановлення виконавчих завдань (закріплення за виконавцями відповідних завдань).

5 Проведення реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація та інші дії щодо зміни управлінської структури підприємства, розширення або скорочення бізнесу).

Прийняття рішень про реструктуризацію підприємства є одним з найбільш важливих напрямків використання результатів портфельного аналізу.



Рисунок 7.1 - Розподіл підрозділів за стадіями життєвого циклу

При портфельному аналізі з метою розробки стратегії кожен продукт підприємства або його господарський підрозділ розглядаються незалежно, що дозволяє порівняти їх між собою та з конкурентами.

Процес портфельного аналізу має таку схему:

1 Усі види діяльності підприємства поділяються на стратегічні одиниці бізнесу (СОБ). До СОБ належать господарські підрозділи, якщо вони:

- обслуговують ринок, а не працюють на інші підрозділи в складі корпорації (західні фахівці вважають, що якщо більше 60% продукції, виробленої однією одиницею, використовуються усередині корпорації іншою виробничою одиницею, то їх доцільно розглядати як одну СОБ);

- мають своїх споживачів і конкурентів;

- керівництво СОБ контролює ключові фактори успіху на ринку.

2 Визначається відносна конкурентоспроможність СОБ (щодо конкурентів; визначається частка ринку, що належить даній одиниці, як відношення обсягів продажу підприємства на даному ринку до ємкості ринку) і перспективи розвитку відповідних ринків (експертним методом).

3 Розробляються стратегії для кожної СОБ. СОБ з подібними стратегіями поєднуються в однорідні групи.

4 Керівництво корпорації оцінює стратегії всіх підрозділів з погляду їхньої відповідності корпоративній стратегії, порівнюючи прибуток і ресурси, необхідні кожному підрозділу.

7.2 Застосування матричних моделей у портфельному аналізі

Основним прийомом портфельного аналізу є побудова двомірних матриць, за допомогою яких СОБ (або товари) порівнюються одна з одною за такими критеріями, як темпи зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо.

У матрицях різних консультаційних фірм використовуються різні набори змінних, однак це однаково двомірні матриці, у яких по одній осі фіксуються значення внутрішніх факторів, а по іншій – зовнішніх.

Найчастіше застосовуються три типи матриць аналізу господарського портфеля:

- матриця "темпи зростання/частка ринку", розроблена Бостонською консалтинговою групою (БКГ);

- матриця "привабливість галузі/положення в конкуренції", створена фірмою МакКінсі (McKinsey) для компанії Дженерал Електрик (General Electrics (GE));

- матриця життєвого циклу галузі фірми А.Д. Літтла (A.D.Little (ADL)).

Модель БКГ

Історично першою моделлю корпоративного стратегічного планування прийнято вважати модель Бостонської консалтингової групи (модель БКГ). Ця модель являє собою своєрідне відображення позицій конкретного виду діяльності в стратегічному просторі, що визначається двома координатними осями, одна з яких використовується для виміру темпів зростання ринку відповідного продукту, а інша – для виміру відносної частки продукції підприємства на ринку, що розглядається (рисунок 7.2).

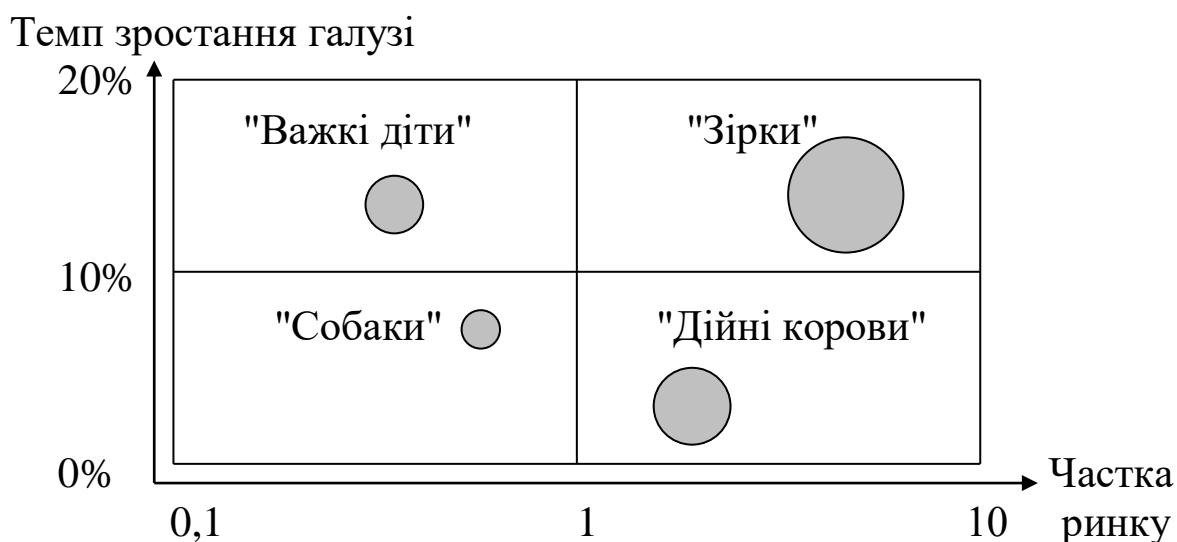


Рисунок 7.2 - Графічне зображення моделі БКГ

Основна увага в моделі БКГ зосереджується на потоці готівки підприємства, що або направляється (споживається) на проведення операцій в окремо взятій СОБ, або виникає (породжується) у результаті таких операцій. Вважається, що рівень доходу або витрат готівки перебуває в дуже сильній функціональній залежності від темпів зростання ринку (галузі) та відносної частки корпорації на цьому ринку. Темпи зростання ринку визначають темп, у якому корпорація використовуватиме готівку.

Прийнято вважати також, що на стадії зрілості та на завершальній стадії спаду життєвого циклу будь-якого бізнесу успішний бізнес генерує готівку, тоді як на стадіях зародження та зростання бізнесу відбувається, як правило, поглинання грошової маси. Звідси випливає висновок, що для підтримки безперервності успішного бізнесу грошова маса, що з'являється в результаті здійснення "зрілого" бізнесу, частково повинна бути інвестована в нові області бізнесу, які в майбутньому обіцяють стати новими генераторами доходу корпорації.

У моделі БКГ основними комерційними цілями корпорації передбачаються зростання норми і маси прибутку. При цьому набір припустимих стратегічних рішень щодо того, як можна досягти цих цілей, обмежується чотирма варіантами:

- 1) збільшення частки бізнесу корпорації на ринку;
- 2) боротьба за збереження частки бізнесу корпорації на ринку;
- 3) максимальне використання позиції бізнесу корпорації на ринку;
- 4) відмова від даного виду бізнесу.

Відносна частка ринку визначається відношенням обсягів продажів підрозділу, що розглядається, до обсягу продажів найбільшого за обсягами продажів конкурента. Кожне коло, нанесене на матрицю, характеризує тільки одну СОБ, що входить до складу даної корпорації. Величина кола пропорційна загальному обсягу ринку (обсяг продажів усіх компаній галузі).

Матриця БКГ визначає чотири основні позиції бізнесу:

1 Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на перспективних, швидко зростаючих ринках, – називається “важкі діти” або “знак питання “?”, через те що майбутнє даного виду бізнесу не визначено. Такий бізнес є споживачем значних фінансових ресурсів, але розмір його власних доходів низький. Керівництву корпорації, у господарському портфелі якої є такі СОБ, необхідно вирішити завдяки використанню матриці БКГ, чи варто фінансувати такий напрямок діяльності.

2 Висококонкурентний бізнес, що займає велику частку на ринку, що швидко зростає, називається “зірка”, оскільки він обіцяє найбільші прибутки та перспективи зростання. Від таких підрозділів залежить загальний стан господарського портфеля корпорації. СОБ -“зірки” розрізняються за їхніми потребами в інвестиціях. Деякі з них можуть покривати свої інвестиційні потреби за рахунок надходжень від власної діяльності; інші вимагають фінансової підтримки з боку материнської компанії для того, щоб не відставати від високого темпу зростання галузі.

3 Висококонкурентний бізнес, що має високу частку ринку в галузях, які повільно зростають, називається “дійна корова”. Компанії - “дійні корови” заробляють кошти в обсягах, які перевищують їхні потреби в реінвестуванні. Хоча “дійні корови” менш привабливі з погляду перспектив зростання, ці компанії дуже коштовні господарські підрозділи. Додаткове надходження коштів від них може бути використане на інвестування розвитку “зірок” та “важких дітей”. Усі зусилля корпорації мають бути

спрямовані на підтримку “дійних корів” у стані процвітання, щоб як можна довше використовувати їхні можливості в генеруванні надходження фінансових ресурсів.

4 Господарські підрозділи з низькою відносною часткою ринку в галузях, що повільно зростають, називаються “собаками” через слабкі перспективи їхнього зростання, відставання на ринку, що обмежує розмір їхнього прибутку. Слабкі “собаки” не здатні заробляти значні кошти в довгостроковій перспективі. Іноді цих коштів недостатньо навіть для підтримки стратегії зміцнення та захисту своїх позицій, особливо в умовах жорсткої конкуренції та низького рівня прибутковості в галузі.

Для кожного сектора матриці БКГ можна рекомендувати певні стратегії, наведені в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1 - Стратегії, які рекомендуються для секторів бізнесу моделі БКГ

Сектор бізнесу	Рекомендовані стратегії
“Важкі діти”	<ol style="list-style-type: none"> 1) агресивна стратегія інвестицій та експансії, що спрямована на використання можливостей галузі, що швидко зростає (перетворення в “зірку”) 2) зміцнення позиції 3) згортання діяльності, якщо витрати на розширення потужностей і завоювання частки ринку перевищують потенційну віддачу від вкладень і збільшують фінансовий ризик
“Зірки”	<ol style="list-style-type: none"> 1) прагнення зберегти зайняті позиції на ринку 2) збільшення частки свого бізнесу на ринку
“Дійні корови”	<ol style="list-style-type: none"> 1) прагнення зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку для забезпечення фінансування споживачів фінансових ресурсів 2) стратегія “збирання врожаю” для слабких “корів” (одержання максимального прибутку в короткостроковому періоді)
“Собаки”	<ol style="list-style-type: none"> 1) збереження своєї позиції на ринку при наявності прийнятної рівня одержання прибутку та потоку готівки 2) стратегія “збирання врожаю”, скорочення або ліквідація залежно від того, який варіант може принести найбільшу вигоду корпорації

Переваги моделі БКГ:

- 1) дозволяє ухвалювати рішення щодо характеру стратегії для кожного окремого виду діяльності;
- 2) показує фінансову взаємодію усередині господарського портфеля та пріоритети розподілу ресурсів усередині корпорації для різних господарських підрозділів;
- 3) пропонує способи раціоналізації як для стратегії інвестування і розширення, так і для стратегії ліквідації.

Основна аналітична цінність моделі БКГ полягає в тому, що за її допомогою можна визначити не тільки стратегічні позиції кожного виду бізнесу корпорації, але й дати рекомендації зі стратегічного балансу потоку готівки (перспектив витрат та одержання корпорацією коштів від кожної СОБ у майбутньому).

Недоліки моделі БКГ:

- 1) враховує тільки два показники (темп зростання галузі та відносну частку на ринку), що не завжди дозволяє правильно оцінити можливості діяльності СОБ;
- 2) не показує напрямок розвитку відносної частки на ринку;
- 3) надмірна концентрація на грошових потоках без врахування ефективності інвестицій (наприклад, інвестування в “зірку” не завжди більш вигідно, ніж інвестування в “дійну корову”, що приносить високий прибуток).

Модель GE/McKinsey

Головною особливістю моделі GE/McKinsey є те, що в ній уперше для порівняння видів бізнесу стали розглядатися не тільки “фізичні” фактори (такі, як обсяг продажів, прибуток, віддача інвестицій тощо), але й суб'єктивні характеристики бізнесу (мінливість частки ринку, технології, стану кадрового забезпечення тощо).

Однією з основних переваг моделі GE/McKinsey можна відзначити те, що різним факторам (осі X та Y) можуть даватися різні вагові коефіцієнти залежно від їхньої відносної важливості для того або іншого виду бізнесу в тій або іншій галузі, що, безумовно, робить оцінку кожної СОБ більш точною. Основна увага приділяється аналізу впливу додаткових інвестицій у

конкретний вид бізнесу на обсяг прибутку корпорації в короткостроковій перспективі.

Матриця GE/McKinsey має розмірність 3 x 3 (рисунок 7.3). По осях Y та X відкладаються інтегральні оцінки відповідно привабливості ринку (або галузі) і відносної переваги компанії на відповідному ринку (або сильних сторін відповідного бізнесу корпорації). На відміну від матриці БКГ у моделі GE/McKinsey кожна вісь координат розглядається як вісь багатофакторного, багатоаспектного виміру. І це робить дану модель більш повною в аналітичному плані в порівнянні з матрицею БКГ і одночасно більш реалістичною з погляду позиціювання видів бізнесу.

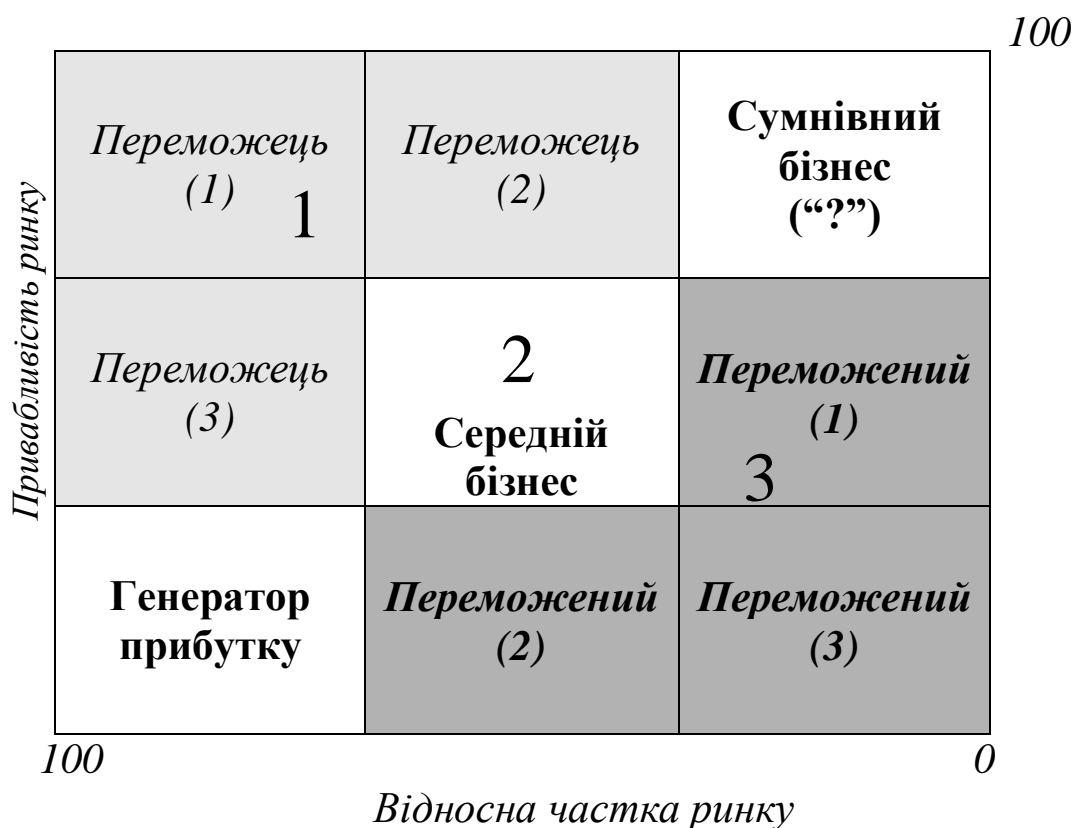


Рисунок 7.3 - Графічне зображення моделі GE/McKinsey

Аналізовані види бізнесу відображаються на сітці матриці у вигляді кіл, центри яких однозначно задаються оцінками привабливості ринку (вісь Y) і відносної переваги компанії на ринку (вісь X). Кожне коло відповідає загальному обсягу продажів на деякому ринку, а частка бізнесу корпорації в цьому обсязі продажів показується сегментом у цьому колі.

Стратегічні позиції бізнесу поліпшуються в міру його переміщення на матриці із правого боку в лівий бік та знизу нагору. У матриці виділяються три ділянки стратегічних позицій:

1) ділянка переможців (або ділянка високого пріоритету для інвестування);

2) середня ділянка (або ділянка середнього пріоритету для інвестування), у яку входять позиції, де стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції, які приносять прибуток, і сумнівні види бізнесу;

3) ділянка переможених (або ділянка низького пріоритету для інвестування).

Відносно видів бізнесу, які при позиціюванні потрапляють у ділянку “переможців”, найімовірніше може бути прийняте позитивне рішення з приводу додаткових інвестицій. Такі види бізнесу, як правило, обіцяють у найближчому майбутньому подальший розвиток і зростання.

Для позиції, що умовно названа **Переможець 1**, характерні найвищий ступінь привабливості ринку та відносно сильні переваги компанії на ньому. Компанія, найімовірніше буде безумовним лідером або одним з лідерів на даному ринку. Загрожувати їй може тільки можливе посилення позицій окремих конкурентів. Тому стратегія компанії, що перебуває в такій позиції, має бути націлена на захист свого положення переважно за допомогою додаткових інвестицій.

Для позиції з умовною назвою **Переможець 2** характерні вищий ступінь привабливості ринку та середній рівень відносних переваг компанії. Стратегічним завданням такої компанії є насамперед визначення своїх слабких і сильних сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій з метою одержання максимальної вигоди зі своїх сильних сторін і поліпшення слабких.

Позиція **Переможець 3** займається компаніями з видами бізнесу, у яких ринкова привабливість тримається на середньому рівні, при цьому переваги організації на такому ринку очевидні та сильні. Для такої організації необхідно: визначити привабливі ринкові сегменти та інвестувати саме їх; розвивати здатність протистояти впливу конкурентів; збільшувати обсяги виробництва і прибутковості своєї компанії.

Види бізнесу, які потрапляють у три клітинки в нижньому правому куту матриці, називають **Переможеними**. Додаткові інвестиції корпорації в такі види бізнесу, як правило, повинні бути обмежені або припинені зовсім, тому що зв'язок між такими інвестиціями та масою прибутку компанії відсутній.

Для **Переможеного 1** характерні середня привабливість ринку та низький рівень відносних переваг на ринку. Для **Переможеного 2** характерні низька привабливість ринку та середній рівень відносних переваг на ринку. Галузь бізнесу скоріше можна назвати непривабливою. Компанія явно не є лідером у такому виді бізнесу, хоча її можна розглядати як серйозного конкурента для інших. У такому положенні корпорації доцільно сконцентрувати зусилля на зниженні ризику, захисті свого бізнесу в найбільш прибуткових сегментах ринку або продати. Позиції **Переможеного 3** визначаються низькою привабливістю ринку та низьким рівнем відносних переваг корпорації в даному виді бізнесу. У такому положенні можна тільки прагнути дістати прибуток, що може бути отриманим, утриматися від інвестицій або вийти з даного виду бізнесу.

Якщо бізнес належить до **сумнівних видів бізнесу**, що пов'язано, як правило, з відносно незначними конкурентними перевагами компанії, залученої в дуже привабливий і перспективний з погляду стану ринку бізнес, то можливі такі стратегічні рішення:

- 1) розвиток компанії в напрямку посилення тих його переваг, які обіцяють перетворитися в сильні сторони;
- 2) виділення компанією своєї ніші на ринку та інвестування в її розвиток;
- 3) залишення даного виду бізнесу.

Бізнес, що належить до **середніх позицій**, характеризується відсутністю яких-небудь особливих якостей ринку та переваг корпорації на ньому. Таке положення визначає і обережну стратегічну лінію поведінки: інвестувати вибірково і тільки в дуже прибуткові та найменш ризиковані проекти.

Переваги та недоліки моделі GE/McKinsey

Основна увага в моделі GE/McKinsey зосереджується на балансуванні інвестиціями. Визначаючи позиції кожного окремого виду бізнесу в просторі стратегічних позицій матриці GE/McKinsey, визначається очікуваний внесок кожного з них в економічну ефективність корпорації в цілому в перспективі.

Дана модель не дозволяє одержати зрозумілу відповідь на питання про те, як варто перебудувати структуру бізнесу-портфеля організації. У більшості випадків модель може запропонувати певні стратегічні північники у формі загальних стратегій.

Модель ADL

Модель ADL була розроблена відомою консалтинговою фірмою *Arthur D. Little*. Її початкове призначення полягало у тому, щоб забезпечити менеджерів оригінальною методикою стратегічного аналізу і планування, надати їм потужний інструмент аналізу портфельних стратегій для визначення оптимальної диверсифікації діяльності багатогалузевої компанії, який можна було б використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських підрозділів.

Відповідно до концепції життєвого циклу галузі, якої дотримуються спеціалісти ADL, вона у своєму розвитку, як правило, послідовно проходить чотири стадії: зародження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння (занепад). Головне теоретичне положення моделі ADL полягає у тому, що і окремий вид бізнесу будь-якої компанії може знаходитися на одній з указаних стадій життєвого циклу, і відповідно його потрібно аналізувати саме у зв'язку з цією стадією (рисунок 7.4).

Крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі, може змінюватися і конкурентне становище одних видів бізнесу відносно інших. Будь-який сектор бізнесу може посідати одну з п'яти конкурентних позицій: домінуючу, сильну, сприятливу, міцну або слабку, хоча іноді називається ще одна позиція (шоста) – нежиттєздатна, яка, щоправда, найчастіше не розглядається. Кожний сектор бізнесу аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі і його конкурентне становище всередині неї.

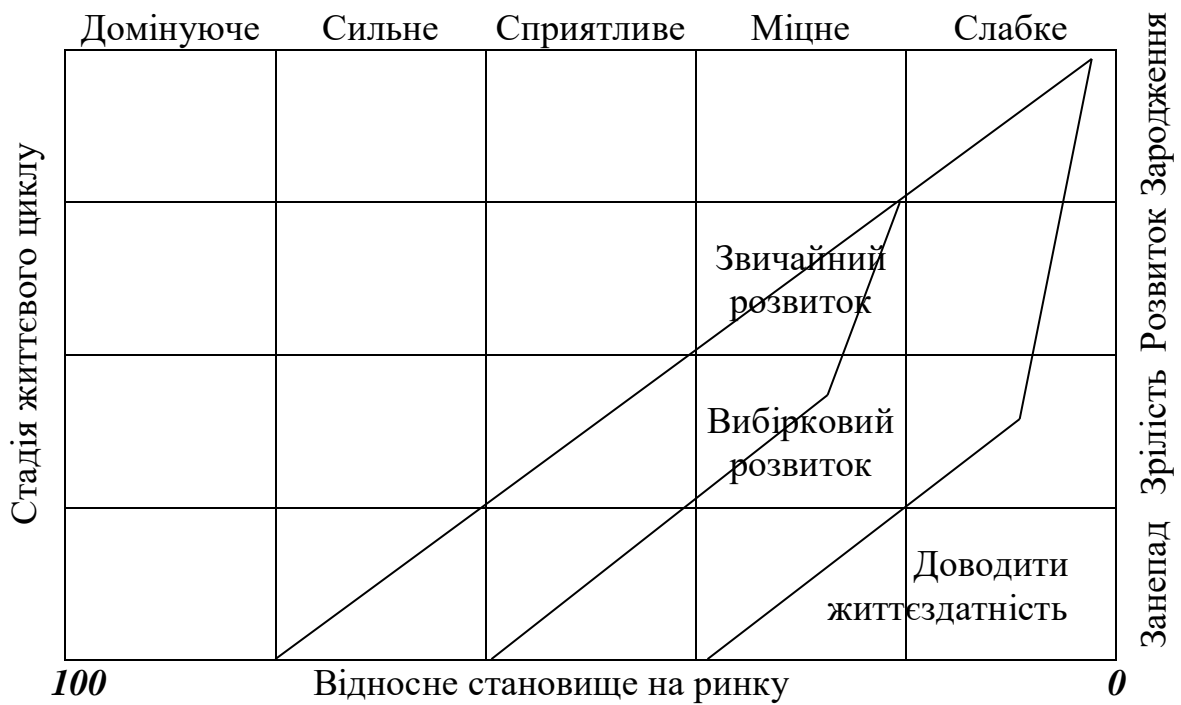


Рисунок 7.4 - Графічне зображення моделі ADL

Сукупність двох параметрів – 4 стадій життєвого циклу і 5 конкурентних позицій – становлять так звану матрицю ADL, в якій відповідно є 20 можливих позицій бізнесу (рисунок 7.4).

Позиція конкретного виду бізнесу вказується на матриці поряд з іншими видами бізнесу компанії. Залежно від становища певного бізнесу на матриці пропонується ретельно продуманий набір стратегічних рішень.

Суттєвою перевагою даної моделі перед вже розглянутими є те, що вона пропонує для кожної позиції бізнесу в матриці набір конкретних стратегій діяльності.

Література [6, 8, 9, 10].

8 ДЕКОМПОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

8.1 Зміст ділової (конкурентної) стратегії підприємства

Ділові або конкурентні стратегії розробляються для окремих ділових одиниць. Окрема ділова одиниця – це самостійна господарська організація або складова корпорації (СОБ).

Підходи до формування стратегії окремої СОБ не відрізняються від формування загальної стратегії. Специфіка стратегії для неї полягає в підпорядкованості основних елементів цієї стратегії провідним стратегічним напрямкам підприємства в цілому та в особливому акценті на розробку конкурентної і функціональної стратегій СОБ.

Ділова (конкурентна) стратегія – це стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації), яка визначає розробку заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом.

Конкурентні переваги підприємства – це унікальні відчутні (технології, інновації, продукція тощо) та невідчутні ресурси (досвід роботи на ринку, кваліфікація персоналу, імідж компанії тощо), якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для даного підприємства сфери бізнесу, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. На відміну від сильних і слабких сторін підприємства конкурентні переваги забезпечують надання споживачам такого продукту, що має для них певну цінність і за який вони готові платити гроші.

М.Портер розрізняв три основні конкурентні стратегії, які мають універсальний характер і можуть використовуватися для будь-якого конкурентного середовища – лідерство за витратами, диференціація, фокусування на сегменті. Загальна характеристика цих стратегій наведена у таблиці 8.1.

Таблиця 8.1 – Загальна характеристика основних стратегій бізнесу

Стратегія бізнесу	Зміст стратегії	Необхідні передумови	Переваги	Ризики
Лідерство за витратами	Усі дії спрямовані на скорочення витрат. Якісні характеристики діяльності є другорядними	Велика частка ринку або інші суттєві переваги; найсуворіший контроль за витратами	Підприємство отримує прибуток навіть коли конкуренти потрапили у зону збитку. Є захищеним від споживачів, що можуть впливати на ціну товару. Перевага по відношенню до постачальників, оскільки зростання ціни не зачіпає лідера	Загроза імітацій способів технології та методів виробничого процесу. Загроза появи нових технологій. Не враховуються маркетингові аспекти. Загроза інфляції витрат
Диференціація	Продукція повинна мати дещо неповторне для споживача. Витрати відіграють другорядну роль	Досвід у маркетингу. Інжинірингові розробки. Творчі здібності. Важливі вкладення в базові дослідження. Тривалі традиції роботи в галузі	У споживачів виробляється прихильність до торгової марки, що знижує їх чутливість до ціни та створює додаткові бар'єри для входження на ринок. Високий прибуток полегшує відносини з постачальниками. Забезпечує захист від товарів-замінників	Загроза імітації унікальних властивостей товару. Не враховується ціна (витрати). Зниження значення диференціації для покупців зі зміною цінностей
Фокусування на сегменті	Обробка одного або декількох сегментів і досягнення в цьому або лідерства за витратами, або диференціації	Підприємство повинно працювати на сегменті ефективніше, ніж конкуренти, що охоплюють весь ринок	Переваги попередніх стратегій по відношенню до окремого сегмента ринку	Відрив у ціні підприємства, що працює на усьому ринку може бути надто великим, що перевищить переваги спеціалізованих товарів. Небезпека наближення потреб окремого сегмента і всього ринку

Механізми реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища були розглянуті у темі “Оцінювання зовнішнього середовища підприємства” даного конспекту лекцій (частина 1). Відповідно до розглянутих механізмів виділяють основні стратегії реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища, що подані на рисунку 8.1

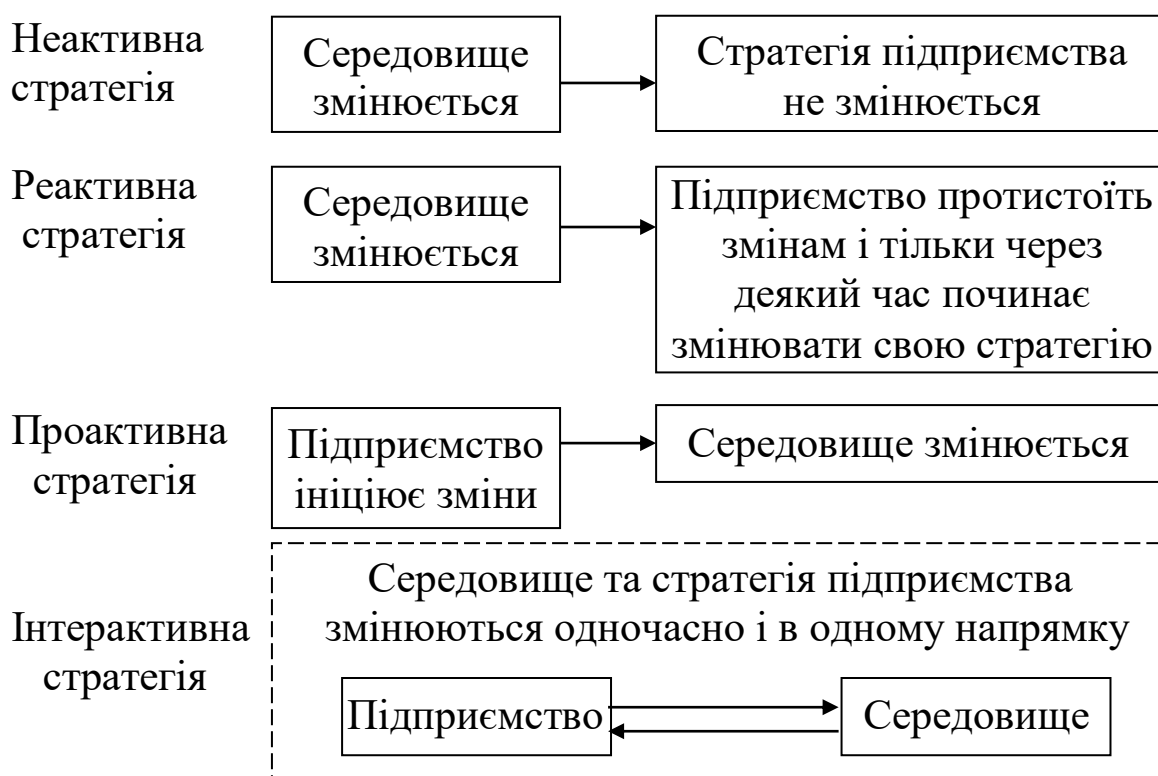


Рисунок 8.1 - Стратегії реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища

Завдання стратегічної реакції полягає у зниженні витрат від дії негативних факторів зовнішнього середовища та можливості їх перетворення на довгострокові конкурентні переваги.

8.2 Вплив конкурентного середовища на формування стратегій конкурентоспроможності підприємства

У ринкових умовах можуть зростати тільки конкурентоспроможні підприємства. Результати аналізу економічного стану національної економіки не дають повного уявлення про

конкурентоспроможність окремих підприємств; їх недостатньо для визначення її рівня та формування базової стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Базова стратегія конкурентоспроможності є необхідною для ефективного використання можливостей і сильних сторін діяльності підприємства з урахуванням його позиції в галузі.

Під **конкурентоспроможністю підприємства** розуміється його властивість, що характеризується здатністю задовольняти конкретні потреби порівняно з аналогічними підприємствами (конкурентами), представленими на даному ринку.

Відповідно до класифікації підприємств визначають базові стратегії забезпечення їх конкурентоспроможності. Вони залежать від видів та масштабів діяльності підприємства на ринку, його позиції на даному ринку, стадії життєвого циклу підприємства та галузі, в якій воно функціонує, тощо. У таблиці 8.2 наведені можливі базові стратегії конкурентоспроможності підприємств.

Таблиця 8.2 – Базові стратегії конкурентоспроможності

Підприємства	Характеристика типу підприємств	Можливі базові стратегії конкуренції
1	2	3
Технологічного типу	Функціонують на основі системи базових технологічних процесів, заміна яких привела б до зміни профілю підприємства і, по суті, до організації нового підприємства	Стратегія лідерства за витратами Сфокусована стратегія лідерства за витратами
Кон'юнктурного типу	Базуються на реактивній взаємодії з ринком, не мають стабільної технології та випускають вироби, які не вимагають складного освоєння виробництва	Стратегія оптимальних витрат
Маркетингового типу	Орієнтуються на поточні потреби ринку, намагаються вчасно підготувати технологію до майбутніх вимог ринку, активно впливають на ринковий попит майбутніх періодів	Стратегія "партизанської війни" Стратегія попереджувального удару
Технологічної атаки	Еволюційно змінюють технологію виробництва під впливом НТП, самостійно або раніше інших виконують стрибкоподібні зміни технології	Наступальна стратегія

Продовження таблиці 8.2

1	2	3
Віоленти	Фірми-гіганти, на яких виробництво стандартних товарів можна налагодити більш ефективно і з меншими витратами, ніж виробництво невеликих партій диференційованих товарів	Лідерство за витратами через можливість використання ефекту від масштабів виробництва
Патієнти	Вузькоспеціалізовані фірми, які виготовляють особливу продукцію для певних верств споживачів	Стратегія фокусування
Комунанти	Малі неспеціалізовані підприємства	Стратегія сфокусованої диференціації
Експлєренти	Фірми, які займаються ризикованим бізнесом і перші виходять на ринок з новим продуктом	Стратегія першопрохідця
Лідер галузі	Фірма займає провідне місце, розвиває нові технології, пропонує ринку нові продукти	Стратегія оборони і зміцнення
Послідовник	Копіювання ідей лідера, витрати великих коштів на адаптацію виробництва до номенклатурної динаміки лідера	Наступальна стратегія. Стратегія імітації. Стратегія "партизанської війни"
Аутсайдер	Працює на "хвостах" життєвого циклу виробів	Стратегія "збирання врожаю". Стратегія відступу

Різним групам підприємств властиві різні види конкурентних стратегій. Ці стратегії у свою чергу мають певні можливості реалізації. Так, для великих технологічно орієнтованих компаній довгострокове підвищення конкурентоспроможності пов'язане насамперед зі зміною виробничого апарату. Для підприємств із високим науково-виробничим потенціалом стратегічні рішення передбачають розробку нового виду продукції, а також її впровадження на ринок. Для фірм, які направляють свою діяльність на задоволення першочергових потреб населення, найважливішим є раціональне поводження на ринку свого продукту.

8.3 Характеристика функціональних стратегій та їх взаємозв'язок

Корпоративна та ділова стратегії повинні опиратися на функціональні стратегії: маркетингову, виробничу, фінансову та інші. Тільки повне врахування особливостей цих стратегій забезпечує ефективне формування та реалізацію корпоративної і ділової стратегій.

Функціональні стратегії належать до управління поточною основною діяльністю підрозділів (відділ маркетингу, відділ фінансів, виробничий відділ тощо). Відповідальність за формування функціональної стратегії лежить на керівниках відділів (підрозділів).

Кожна функціональна стратегія повинна містити:

1) цілі, умови, основні напрямки діяльності окремих підрозділів;

2) порядок, послідовність вирішення завдань, заходи та засоби для досягнення поставлених цілей.

Між функціональними стратегіями існує певний взаємозв'язок та черговість формування, що зображено на рисунку 8.2.

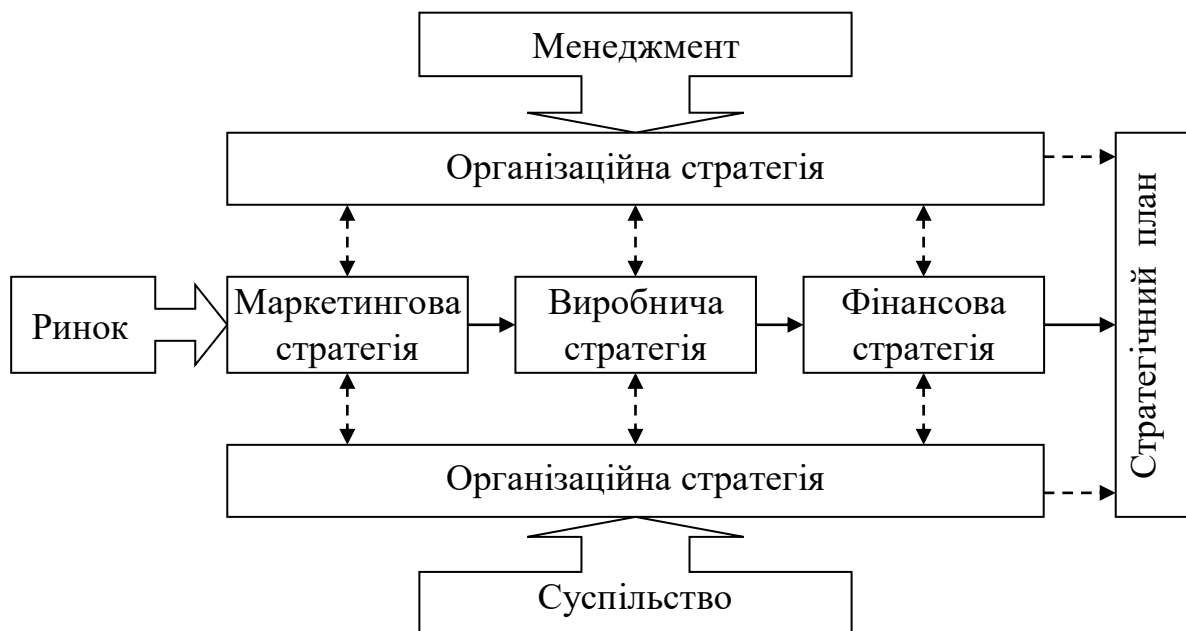


Рисунок 8.2 - Схема взаємозв'язку основних функціональних стратегій підприємства

У ринковому середовищі найвищий пріоритет має маркетингова стратегія, тому вона розробляється першою.

Маркетингова стратегія може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей підприємства і його можливостей, дослідження ринків і вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача та найкращі перспективи збуту.

До основних стратегій маркетингу належать:

- 1) стратегія диференціації ціни;
- 2) стратегія поліпшення якості;
- 3) стратегія розробки товарів;
- 4) стратегія міцного впровадження на ринку;
- 5) стратегія розвитку ринків.

Після визначення маркетингової стратегії на її основі будують виробничу стратегію.

Такий підхід обумовлений тим, що в ринковій економіці центральною фігурою є споживач: кожне підприємство прагне знайти свого споживача, вивчити його потреби та смаки і тільки потім думати про виробництво відповідного товару.

Виробнича стратегія спрямована на налагодження виробничого процесу підприємства і його успішне функціонування. При формуванні виробничої стратегії необхідно не тільки враховувати наявні ресурси (матеріально-технічні, трудові, фінансові) і обсяги виготовлення продукції, але й технологічний рівень виробничих процесів, можливість відновлення (модернізації) устаткування, кваліфікований рівень персоналу, ступінь гнучкості виробничих процесів, тобто всіх дій відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

Основними альтернативними стратегіями виробництва є:

1) повне задоволення попиту – підприємство виробляє стільки продукції, скільки вимагає ринок у певний період часу. Запаси на складах готової продукції є мінімальними, а витрати на виробництво продукції можуть бути досить великими через часті зміни обсягів випуску;

2) виробництво продукції з орієнтацією на середньостатистичний попит – запаси певних товарів можуть накопичуватися при раптовому зменшенні попиту, реальні потреби ринку задовольняються за рахунок цих нагромаджень;

3) виробництво з урахуванням реально існуючого мінімального попиту;

4) використання існуючого виробничого потенціалу – виробництво товарів на діючому виробництві; модернізація виробництва; технічне переозброєння виробництва; реконструкція виробництва;

5) створення нового виробництва;

6) зміни в технологічному процесі – нові методи виготовлення продукції, нові сировина та матеріали;

7) інші.

Фінансова стратегія формується, коли маркетингова та виробнича стратегії в цілому вже визначені.

Це пов'язане з тим, що ринок капіталу практично завжди є доступним для тих підприємств, які мають привабливі ідеї відносно виробництва і просування того або іншого товару.

Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Найважливішою складовою фінансової стратегії є прийняття рішень про доцільну для підприємства структуру капіталу. Це стосується співвідношення між основним та оборотним, власним та залученим капіталом.

Підприємство має підтримувати певний баланс між заборгованістю та власним капіталом. Наявність боргів (кредитів) може підвищити ризик підприємства, насторожити інвесторів відносно здатності підприємства розплатитися з кредиторами. Використовуючи кредити, підприємство одержує більш високі доходи доти, поки віддача від позичених коштів перевищує відсоток, яким необхідно оплатити отримані кошти.

З погляду співвідношення власного та позикового капіталу, розрізняють такі стратегії фінансування:

1) консервативна (для фінансування діяльності підприємство використовує лише власні кошти);

2) помірна (для фінансування діяльності підприємство використовує переважно власні кошти);

3) агресивна (для фінансування діяльності підприємство використовує переважно запозичені кошти);

4) суперагресивна (для фінансування діяльності підприємство використовує лише запозичені кошти).

Особливе місце серед функціональних стратегій посідають **організаційна** та **соціальна**. Перша з них формується під впливом потреб управління. Вона тісно пов'язується з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них. Соціальна стратегія розробляється підприємством під впливом суспільства і його соціальних груп. Вона також тісно взаємозалежна з іншими функціональними стратегіями.

Література [2, 5 - 7, 10, 12]

9 СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

9.1 Типізація міжнародних стратегій підприємств

Існує типізація міжнародних стратегій, яка включає шість стратегічних можливостей діяльності підприємства на світовому ринку.

Розвивати зовнішньоекономічну діяльність підприємство може через:

1) надання іноземним фірмам права на використання його власних технологій або на виробництво і розповсюдження його продукції (у цьому випадку доходи від міжнародної діяльності дорівнюють розміру одержуваних за угодою роялті);

2) зміцнення національного виробництва (в одній країні) і вивезення товарів на закордонні ринки, використовуючи як власні збутові канали, так і канали, які контролюються іноземними компаніями;

3) додержання багатонаціональної стратегії, для чого розробляється особлива стратегія для кожної країни, де підприємство здійснює свою діяльність для того, щоб вона відповідала запитам споживачів і конкурентним умовам цих країн;

4) додержання глобальної стратегії низьких витрат, коли підприємство прагне забезпечити низьковитратне виробництво на більшості або на всіх стратегічно важливих ринках світу. Підприємство спрямовує своє зусилля на те, щоб його рівень витрат був більш низьким, ніж у конкурентів у рамках світового ринку;

5) додержання глобальної стратегії диференціації. За такої стратегії підприємство диференціює свій товар за одними і тими ж характеристиками в різних країнах для створення постійного іміджу підприємства у світовому масштабі і для завоювання тривалих конкурентних позицій. Стратегічні кроки підприємства координуються в усіх країнах для досягнення однотипної диференціації у світовому масштабі;

6) додержання глобальної стратегії фокусування, коли метою стратегії підприємства є обслуговування ідентичних ніш на кожному стратегічно важливому національному ринку. Стратегічні дії підприємства скоординовані в рамках світового ринку для досягнення постійної конкурентної переваги на цільових нішах на основі низьких витрат або диференціації.

Продаж ліцензій має сенс у тому випадку, якщо підприємство, яке володіє цінними технологічними ноу-хау або патентами на унікальну продукцію, не має організаційних структур на закордонних ринках і ресурсів для самостійного виходу на ринок.

Використання заводів всередині країни як виробничої бази для експорту товару на закордонні ринки є чудовою початковою стратегією для досягнення зростання продажів на світовому ринку.

За рахунок розташування виробництв у своїй країні і розумної експортної стратегії підприємства знижують до мінімуму свої прямі інвестиції в іноземні держави. Такі стратегії дуже поширені серед корейських та італійських компаній: товар розробляється і виробляється на території цих країн, і тільки збутова діяльність здійснюється за кордоном.

Для закріплення своїх позицій на світовому ринку підприємства застосовують стратегічні альянси. Це такі угоди про співробітництво між підприємствами, які йдуть далі звичайних торговельних операцій, але не доводять справу до

злиття. Альянси включають спільні дослідження, обмін технологіями, спільне використання виробничих потужностей, просування на ринок продукції один одного або об'єднання зусиль у виробництві компонентів або складання кінцевої продукції.

Стратегічні альянси є для підприємств однієї і тієї ж галузі, але розташованих в різних країнах, засобом конкурентної боротьби на світовому ринку при збереженні їх незалежності.

Іншим напрямком досягнення конкурентної переваги на світовому ринку є створення транснаціональних корпорацій (ТНК). Перетворення національної компанії у транснаціональну корпорацію здійснюється за такими етапами, які можуть бути позначені і як окремі стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства:

1 Підприємство здійснює експортно-імпортні операції.

2 Закордонна діяльність підприємства поширюється на продаж ліцензій і передання власних технологій до інших країн.

3 Підприємство здійснює закордонні інвестиції у будівництво складальних підприємств і підприємств виробничого циклу. Такі підприємства можуть бути спільними або дочірніми.

4 Підприємство підвищує обсяги закордонного інвестування; їх частка, а також прибуток від них у загальних показниках його діяльності різко зростають. На цьому етапі підприємство можна віднести до ТНК, що стабільно функціонують.

9.2 Порівняльна характеристика глобальної та багатонаціональної стратегій

Функціонуючи на світовому ринку, ТНК та стратегічні альянси для розвитку своєї діяльності використовують глобальні та багатонаціональні стратегії.

Глобальна стратегія однакова для всіх країн, де розташовані філії ТНК або підприємства, що входять до альянсу. І хоча існують невеликі відмінності в стратегіях на кожному ринку, викликані необхідністю пристосування до його специфічних умов, але основний конкурентний підхід (наприклад, низькі витрати, диференціація або фокусування) залишається незмінним для всіх країн.

Багатонаціональна стратегія – стратегія, при якій ТНК або стратегічний альянс пристосовує свій стратегічний підхід до конкретної ситуації на ринку кожної країни. У цьому випадку загальна стратегія являє собою сукупність стратегій по країнах. Необхідність у багатонаціональній стратегії виникає через суттєві відмінності в культурних, економічних, політичних та конкурентних умовах, що склалися у різних країнах. Чим більш різноманітні умови національних ринків, тим більш переважніше багатонаціональна стратегія.

Сильною стороною багатонаціональної стратегії є відповідність місцевим умовам країни, а глобальної – можливість концентрації на забезпеченні конкурентної переваги як над міжнародними, так і над внутрішніми конкурентами.

Порівняльна характеристика глобальної та багатонаціональної стратегій за сферами діяльності наведені у таблиці 9.1.

Таблиця 9.1. – Порівняльна характеристика глобальної та багатонаціональної стратегій

Тип стратегії	Глобальна	Багатонаціональна
1	2	3
Стратегія бізнесу	Аналогічна базова стратегія в усьому світі; невелике відхилення по країнах при необхідності	Розробка стратегій, що відповідають умовам кожної країни, невелика координація країн або повна її відсутність
Стратегія по продукції	Найвищою мірою стандартизована продукція, що продається в усьому світі	Продукція пристосована до місцевого попиту
Виробнича стратегія	Заводи розміщені за принципом максимальної конкурентної переваги (у країнах з низькими витратами; близько до основних ринків збуту; використання декілька великих заводів для максимізації економії на масштабах виробництва)	Заводи розташовані в різних країнах

Продовження таблиці 9.1

1	2	3
Джерела сировини та компонентів	Вигідні постачальники з будь-якого ринку світу	Перевага віддається місцевим постачальникам
Маркетинг і збут	У значній мірі скоординовані у світовому масштабі. При необхідності здійснюється адаптація до умов країни, де фірма здійснює діяльність	Адаптовані до звичаїв і культури кожної країни, де фірма здійснює свою діяльність
Організаційна структура компанії	Всі основні стратегічні рішення приймаються в тісній координації з податковою компанією. Глобальна організаційна структура використовується для уніфікації операцій, які здійснюються у кожній країні	Утворення дочірніх компаній для проведення операцій у кожній конкретній країні. Кожна дочірня компанія має більшу або меншу автономію для здійснення діяльності відповідно до умов конкретного ринку

Література [9 - 12].

10 АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ

10.1 Поняття стратегічних альтернатив та критерії вибору стратегії

Перш ніж обрати стратегію діяльності, необхідно сформулювати певну сукупність альтернативних стратегій. Кожен вид стратегії (корпоративна, ділова, функціональна) містить у собі базові стратегії. Так, наприклад, базовими корпоративними стратегіями є стратегія зростання, стратегія стабілізації та стратегія скорочення.

У межах обраної базової стратегії можливі кілька напрямків дій, які називають **стратегічними альтернативами**. Так, у межах базової корпоративної стратегії зростання стратегічними альтернативами є стратегія інтенсивного зростання, стратегія вертикальної інтеграції, стратегія горизонтальної інтеграції, стратегія диверсифікації у споріднені галузі та стратегія диверсифікації у неспоріднені галузі.

При формуванні стратегічних альтернатив підприємство стикається з об'єктивними обмеженнями, до яких належать:

1) *рівень наявних фінансових ресурсів* (навіть якщо обрана стратегія є оптимальною, керівництво повинно зважено підійти до вибору джерела надходження необхідних фінансових коштів. Якщо власних коштів недостатньо, підприємство ризикує, беручи кредити під високі відсотки);

2) *рівень прийнятного ризику* (більшість підприємств готові ризикувати по мінімуму, що істотно знижує діапазон вибору стратегій);

3) *потенційні навички і можливості підприємства* (реалізація обраних стратегій вимагає у більшості випадків більше навичок і можливостей, ніж має підприємство. Наприклад, підприємство має добрий виробничий потенціал, але не має досвіду проведення маркетингових досліджень);

4) *відносини в межах робочих зв'язків підприємства* (дуже часто постачальники або дистриб'ютори не можуть забезпечити прийнятних умов і можливості працювати так, щоб успішно реалізувати обрану стратегію);

5) *протидія конкурентів* (досить часто обрані стратегії неможливо використати через дію конкурентних сил. Так, наприклад, стратегія передбачає зниження цін для стимулювання попиту. На цю стратегію конкуренти можуть відреагувати "ціновою війною").

Стратегію майбутньої діяльності підприємства вибирає керівництво на основі аналізу факторів, що характеризують стан підприємства, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесу, характеру та сутності стратегій, обираються.

Ключові фактори, які необхідно враховувати у процесі вибору стратегії у першу чергу такі:

1) *Стан галузі і позиція в ній підприємства* відіграють вирішальну роль при виборі стратегії зростання. Провідне підприємство буде прагнути максимально використати можливості, створені завдяки його позиції лідера і закріпити такі позиції. Слабкі підприємства повинні вибирати стратегії, спрямовані на посилення їхньої позиції на ринку. Якщо на практиці реалізувати такі стратегії не є можливим, такі підприємства мають вийти з галузі.

2 *Цілі підприємства* визначають унікальність та оригінальність обраних стратегій. У цілях відображено, чого хоче досягти підприємство. Якщо, наприклад, інтенсивний розвиток не є метою діяльності підприємства, то відповідно не може бути обрана і стратегія інтенсивного зростання.

3 *Фінансові ресурси* підприємства істотно впливають на вибір стратегії. Будь-які зміни в діяльності підприємства (розширення ринку збуту, розробка нового товару тощо) вимагають значних фінансових ресурсів.

4 *Кваліфікація персоналу*. Без кваліфікованого персоналу керівництво не може вибирати стратегії, що вимагають глибоких знань і високої кваліфікації її виконавців.

5 *Ступінь залежності від зовнішнього середовища*. Іноді виникають ситуації, коли підприємство так сильно залежить від постачальників або споживачів продукції, що не може вибирати стратегію, виходячи тільки з можливостей повного використання власного потенціалу.

6 *Фактор часу*. Підприємство може реалізувати стратегію тільки в ті моменти і строки, коли виникає для цього можливість.

Основним **критерієм** оцінки обраної стратегії є її відповідність досягненню цілей підприємства. Якщо стратегія відповідає даному критерію, її оцінюють за такими напрямками:

1 Відповідність обраної стратегії стану і потребам середовища. Перевіряється зв'язок стратегії з основними суб'єктами середовища, врахування факторів динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу товару.

2 Відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям підприємства. Оцінюється зв'язок обраної стратегії з іншими стратегіями, відповідність можливостям персоналу, обґрунтованість програми реалізації стратегії в часі тощо.

3 **Прийнятність ризику**. Ризик оцінюється за такими напрямками:

- реалістичність передумов, покладених в основу вибору стратегії;
- негативні наслідки, які можуть виникнути при невдало обраній стратегії;
- виправданість можливого позитивного результату ризиком втрат від провалу у реалізації стратегії.

10.2 Експертні методи у стратегічному виборі

Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають урахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства у випадку реалізації обраної стратегії. Найпоширенішими експертними методами в стратегічному виборі є:

- метод “мозкової атаки”;
- метод Дельфи;
- метод складання сценаріїв.

Перші два методи належать до методів колективної експертної оцінки і ґрунтуються на виявленні та узагальненні колективної думки експертів. Сутність цих методів полягає у визначенні погодженої думки фахівців відносно майбутнього стану підприємства у разі реалізації тієї або іншої стратегії.

Всі методи колективної експертної оцінки припускають:

- створення робочих груп (аналітичних груп), що організовують опитування фахівців (кількість експертів визначається аналітичною групою) та обробляють отримані матеріали;

- аналітична група підготовлює заздалегідь матеріали аналітичного характеру про розвиток підприємства в минулому, формулює цілі та підцілі оцінки;

- аналітична група розробляє питання для експертів, відповіді на які повинні дати картину прогнозованого розвитку підприємства у випадку реалізації обраної стратегії; при цьому питання мають бути складені так, щоб однозначно розумілися експертами;

- після одержання відповідей робоча група проводить обробку отриманих матеріалів, узагальнює суб'єктивні думки експертів у середні судження.

Метод “мозкової атаки” і метод Дельфи припускають два етапи здійснення експертної оцінки: на першому етапі здійснюється генерація ідей експертами, на другому – руйнування висловлених ідей і розробка контрідей.

При проведенні експертної оцінки методом “мозкової атаки” експерти збираються разом і відкрито обговорюють проблемне завдання, розроблене аналітичною групою. При цьому

висловлювання експертів мають бути чіткими і однозначними; кожен експерт може висловити кілька думок, ідей, але не підряд; забороняється критикувати думки, які висловлювалися колегами експерта. Обговорення закінчується, коли всіма експертами прийнята загальна, прийнятна для всіх точка зору щодо вирішення проблеми.

Перевагами даного методу є: оперативність в ухваленні остаточного рішення; відносна простота проведення оцінки; у порівнянні з методом Дельфи займає менше часу; властива гнучкість у судженні експертів (хоча останнє може розцінюватися і як недолік, оскільки відбувається психологічний тиск на експерта і він може змінити свою думку, підкорившись думці більшості, що може виявитися і неправильним).

Метод Дельфи припускає анонімність опитування. При цьому методі експерти не спілкуються один з одним. Думки експертів узагальнює аналітична група, і узагальнене судження знову пропонується розглянути кожному експертові і висловити свою згоду або незгоду з узагальненою точкою зору. Цей процес триває доти, поки всі експерти не будуть згодні у більшому або меншому ступені з узагальненою думкою щодо вирішення поставленої аналітичною групою проблеми.

Перевагами даного методу є відсутність психологічного тиску експертів один на одного, а також можливість статистичної обробки отриманих результатів. Недоліками методу є більші витрати часу і сил; виключається гнучкість судження експертів.

Метод написання сценарію належить до методів індивідуальної експертної оцінки. Експерт прогнозує процес розвитку підприємства в майбутньому у випадку реалізації обраної стратегії у вигляді сценарію його розвитку як у часі, так і при різних умовах, тобто розробляється оптимістичний, песимістичний і найбільш імовірний (усереднений) сценарій майбутнього стану підприємства.

Література [1, 6, 9, 12].

11 СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ

11.1 Сутність та завдання стратегічного контролю

Оскільки в сучасних умовах підприємства функціонують у нестабільному середовищі, метою керівництва є контроль над рухом організації до поставленої мети, визначення, при яких умовах організація зможе досягти поставленої мети. У випадку несприятливих умов керівництво повинне коригувати дії організації.

Основне завдання стратегічного контролю – виявити, чи правильно реалізується стратегія; з'ясувати, чи приведе реалізація конкретної стратегії до поставленої мети.

Система стратегічного контролю, що забезпечує успішне досягнення поставлених цілей, передбачає:

- контроль над виконанням стратегічних і тактичних цілей;
- спостереження за етапами виконання;
- оцінювання рівня виконання поставлених цілей;
- зворотний зв'язок, що забезпечує менеджерів інформацією про діяльність підприємства, про необхідність коригувальних дій.

Якщо керівництво організації буде контролювати досягнення планових результатів тільки по закінченні планового періоду, то воно не зможе оперативно втрутитися та усунути виникаючі відхилення до того моменту, коли вони досягнуть загрозливих масштабів. Традиційним методом своєчасного виявлення відхилень і втручання в хід реалізації плану є виділення в плановому періоді ряду проміжних результатів, які мають бути отримані на ці моменти. Цей метод широко застосовується керівниками різних рівнів для того, щоб застережити себе від несподіванок на кінець планового періоду. Річний обсяг продажів може контролюватися протягом року шляхом перевірки процесу реалізації поквартально, щомісяця, подекадно і навіть щодня. Хід спорудження будівельного об'єкта або виробництва складного виробу із тривалим циклом проектування і виробництва може контролюватися не за рівномірною шкалою, як у першому випадку, а по завершенні певних стадій робіт на заздалегідь визначені моменти часу тощо.

Такий метод оперативного управління дає певні гарантії керівникові, але пов'язаний з досить важливими проблемами. Головна складність у використанні даного підходу до організації контролю ходу реалізації планів складається в неминучій необхідності детального планування всього процесу досягнення поставлених цілей, твердого дотримання розробленої послідовності дій. Якщо по ходу справи хтось із виконавців застосує яке-небудь нововведення або змінить порядок дій, то струнка система оперативного управління зруйнується. У цьому випадку буде виявлене відхилення від запланованого ходу подій, і система управління буде змушена приймати відповідні рішення, а якщо буде потреба, і заходи для відновлення процесу або заміни планів дій.

Стратегічний контроль не спрямований на з'ясування того, правильно чи неправильно здійснюється реалізація стратегії. Його завданням є з'ясування того, чи приведе реалізація стратегії до досягнення поставлених цілей. Це завдання і визначає те, як будується система стратегічного контролю.

Для того щоб система стратегічного контролю була ефективною, вона повинна задовольняти цілий ряд вимог. Найбільш важливі вимоги до інформації, що надходить із системи контролю:

- інформація повинна надходити вчасно, щоб можна було прийняти необхідні рішення щодо коригування стратегій;
- інформація повинна містити правильні дані, які адекватно відображають стан контрольованих процесів;
- на інформації повинно бути зазначено точний час її одержання і період часу, до якого вона належить.

Система стратегічного контролю включає чотири основних етапи.

1 Встановлення стандартів (показників), за якими буде проводитися оцінка реалізації стратегії. Показники мають бути пов'язані з тією стратегією, що реалізує організація.

Вибір показників для стратегічного контролю є сам по собі завданням стратегічного значення, тому що від цього буде залежить оцінка успішності виконання стратегії. При виборі показників для стратегічного контролю керівництво повинне розставити їхні пріоритети, для того щоб зуміти зробити

однозначний висновок у тому випадку, якщо одні показники вказують на те, що є проблеми при реалізації стратегії, а інші показують, що все проходить відмінно.

Крім того, при встановленні показників стратегічного контролю керівництво повинно встановити субординацію тимчасових переваг. Субординація має відображати загальне стратегічне відношення організації до довгострокових і короткострокових поглядів на ефективність.

Також при встановленні показників стратегічного контролю важливо відбити в структурі цих показників структуру інтересів окремих груп впливу. Цілі організації формуються на основі балансу інтересів різних груп впливу. Такий же підхід необхідно реалізувати і при встановленні параметрів стратегічного контролю.

2 Створення системи моніторингових змін, що забезпечує оцінювання ступеня досягнення цілей. Існує чотири можливих підходи до побудови системи виміру і моніторингу:

а) система контролю на основі ринкових показників функціонування підприємства (виміряються ціни на продукцію, на його акції та дохід на інвестований капітал). Вимір ведеться в ринковому порівнянні стану цих параметрів;

б) вимір і моніторинг стану різних підрозділів підприємства (встановлюються цілі окремим підрозділам, оцінюється їхнє досягнення);

в) бюрократичний підхід (установлюються детальні процедури і правила поведінки та дій). Відповідно до цього підходу відслідковується та контролюється не результат, а правильність виконання процедур і правил. Основою бюрократичного підходу є стандартизація;

г) установлення норм відносин і системи цінностей в організації (контроль перетворюється в самоконтроль, тобто учасники діяльності самі контролюють власну роботу і результати з позиції інтересів організації).

3 Порівняння результатів реального функціонування підприємства з поставленими цілями. При проведенні даного порівняння менеджери можуть зіткнутися з трьома ситуаціями, тобто коли реальний стан:

- краще бажаного;
- відповідає бажаному;
- гірше бажаного.

4 Оцінка результатів, порівняння і прийняття рішень щодо коригування. Якщо реальний стан відповідає бажаному, звичайно приймається рішення про те, що нічого змінювати не треба. У випадку, якщо реальний стан параметра контролю краще бажаного, можна збільшити бажане значення параметра контролю, але тільки за умови, що це не буде суперечити цілям організації. Якщо реальний стан гірше бажаного, необхідно з'ясувати причину такого відхилення і здійснити коригувальні дії в поведінці організації. Це коригування може стосуватися як засобів досягнення цілей, так і самих цілей.

Проведення коригування проходить за наступною схемою. Насамперед проводиться перегляд параметрів контролю. Для цього усвідомлюється те, наскільки обрані параметри контролю та визначений для них бажаний стан відповідають установленим цілям організації та обраній стратегії. Якщо виявляється протиріччя, то відбувається коригування параметрів. Якщо ж параметри контролю не суперечать цілям і стратегії, то починається перегляд цілей. Для цього керівництво порівнює обрані цілі з поточним станом середовища, у якому доводиться функціонувати організації. Може трапитися так, що зміна умов унеможлиблює досягнення поставлених цілей. У такому випадку вони мають бути скориговані. Але якщо середовище дозволяє організації і далі йти до поставлених цілей, треба процес коригування перевести на рівень стратегії фірми.

Проведення стратегічного контролю має велике значення для організації, більше того, неправильно організована робота з контролю може створювати труднощі в роботі організації та навіть завдавати їй шкоди. До числа можливих негативних проявів функціонування системи контролю належать:

- підміна цілей організації параметрами контролю в результаті того, що співробітники починають орієнтувати свою діяльність на ті показники, за якими їх контролюють;
- надмірний контроль діяльності підрозділів і співробітників, що відволікає їх від роботи;

- перевантаження керівників інформацією, що надходить із системи контролю.

Керівництво організації повинне мати чітку позицію відносно ролі та місця системи контролю для того, щоб вона ефективно справлялася з рішенням тільки тих завдань, які відповідають загальним завданням стратегічного управління.

11.2 Методи оцінки виконання стратегії

Оцінка виконання обраної стратегії є заключним етапом формування стратегії. Базується вона на вичерпній інформації про середовище функціонування підприємства і полягає у визначенні наслідків, до яких може привести обрана стратегія.

Найпоширенішим методом оцінки стратегії є так званий **“Аналіз розриву”**, в основі якого – принцип порівняння показників стратегічного плану, які визначають цілі підприємства з реальними можливостями, які диктуються станом підприємства та зовнішнім середовищем. У випадку виявлення розриву між цілями підприємства і його можливостями розробляється спеціальна програма дій, необхідна для заповнення цього розриву.

Класична модель **“Аналіз динаміки витрат і крива досвіду”**. За даною моделлю висувається наступне припущення, описане кривою досвіду: щоразу, коли обсяг виробництва подвоюється, витрати на одиницю продукції зменшуються на 20 %. Таким чином, основні показники оцінювання стратегії такі:

- мінімізація витрат;
- завоювання більшої частки ринку;
- максимізація обсягів виробництва з метою одержання ефекту масштабу.

Основний недолік методу **“крива досвіду”** – врахування тільки однієї внутрішньої проблеми та ігнорування зовнішнього середовища.

Оцінка стратегії за **моделлю М. Портера**, побудованою на трьох конкурентних стратегіях, передбачає залежність складу показників оцінювання стратегії від стратегії та її конкретного змісту:

- лідерство за витратами (стратегія оцінюється на основі ефекту масштабу, мінімізації витрат);

- диференціація (основний оцінний критерій – обґрунтованість високих цін високою якістю та певним рівнем унікальності продукції);

- фокусування на сегменті ринку (стратегія оцінюється на основі зв'язку між рентабельністю та часткою підприємства на ринку).

Комплексний діловий аналіз **PIMS** (оцінювання прибутковості ринкової стратегії) зводиться до розрахунків оцінювання прибутку на інвестований капітал і руху коштів залежно від розробленої стратегії.

Література [3, 6, 9].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2000.
- 2 Карлоф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991.
- 3 Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1982.
- 4 Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. Пер. с англ.. – М.: Прогресс, 1987.
- 5 Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 1991.
- 6 Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. - К.: МАУП, 2000.
- 7 Портер М.Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи, 1998.
- 8 Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник. - 2-е вид., доп. - Львів: Навчальний світ-2000; Альтаір, 2002, 2003.
- 9 Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Позднякова Л.А. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособие – Харьков: ООО "Олант", 2002.
- 10 Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
- 11 Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / За ред. І.Ю. Сіваченка. – К.: ЦУЛ, 2003.
- 12 Экономическая стратегия фирмы / Под ред А.Г. Градова. – С.Пб.: Спец лит., 1995 (переизд. в 2000, 2001).

В.О. Мельник, І.Л. Плєтнікова

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ,
ВИБІР ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ

Конспект лекцій

з дисципліни
“Стратегія підприємства”

Частина 2

Відповідальний за випуск Мельник В.О.

Редактор

Підписано до друку
Формат паперу . Папір писальний.
Умовн.-друк.арк. 2,0. Обл.-вид.арк. .
Замовлення № . Тираж 200. Ціна

Видавництво УкрДАЗТу, свідоцтво ДК № 112 від 06.07.2000 р.
Друкарня УкрДАЗТу,
61050, Харків – 50, пл. Фейєрбаха, 7